



LAUREA

Palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta



Sjöman, Patrik

2010 Leppävaara

Patrik Sjöman
Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara
0501204

OPINNÄYTETYÖ

25.04.2010

Palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta

Patrik Sjöman
Matkailu- ja ravitsemusalan ko.
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Patrik Sjöman
Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara
0501204

OPINNÄYTETYÖ

25.04.2010

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma
Ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Patrik Sjöman

Palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta

Vuosi 2010

Sivumäärä 31

Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta. Tutkimus on case tutkimus. Tutkimuskysymyksenä on, miten palveluprosessien laadun määrittely tukee perehdytyskartoitusta. Tutkimus suoritettiin valokuvaamon työntekijöille yrityksen omasta ehdotuksesta. Yrityksen tarkoitus on järjestää vuoden 2009 Syksyllä perehdytyspäiviä, joissa käsitellään yrityksen palveluita ja niiden prosesseja.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää yrityksen työntekijää, joista osa oli uusia ja osa vanhoja. Raportissa esiintyvä kirjallisuus käsittää eri alojen ammattilaisten tekstiä ja käsityksiä perehdyttämisestä, blueprinteistä, palvelusta ja sen laadusta, henkilöstöhallinnosta sekä eri haastattelutyypeistä ja niiden toteuttamisesta.

Perehdytystä varten muutamasta palveluprosessista valmistettiin blueprintit. Blueprintatut palveluprosessit ovat kuvien, painotuotteiden ja kuvakirjan valmistus. Haastattelussa työntekijöiltä kysyttiin muun muassa muista tarpeellisista perehdytettävistä asioista sekä palveluiden laadusta. Raportissa syvennytään yleisesti perehdyttämiseen, palvelun laatuun sekä tutkimushaastatteluun. Perehdytyskartoituksen syynä on yrityksen halu panostaa palveluihin, joita muilla kilpailijoilla ei ole.

Tutkimustulokset olivat yllätyksellisiä yrityksen johdolle. Lähes kaikki työntekijät kaipaavat perehdytystä jossain asiassa ja haastateltavat olivat myös myönteisiä koko perehdytyspäivä idealle. Perehdytyspäivät toivottiin järjestettävän muualla kuin yrityksen omissa tiloissa ja että perehdytettäviä asioita olisi muitakin kuin blueprintatut palvelut. Yrityksen johto oli mielissään tuloksista koska niin moni haluaa oppia uutta, jotta palvelun laatu paranisi.

Patrik Sjöman
Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara
0501204
Laurea University of Applied Sciences
Leppävaara
Hospitality Management Programme
Hotel and Restaurant Management

OPINNÄYTETYÖ

25.04.2010

Abstract

Patrik Sjöman

The definition of quality in service processes as part of the orientation mapping

Vuosi

2010

Sivumäärä

31

The title of the thesis is the definition of quality in service processes as part of orientation mapping. The goal was to develop a questionnaire for employees of a photo studio. The initiator for the research was the company itself. The research is a case study and the purpose of the research is that the company is about to organize a few orientations that are to be held later in the fall of 2009. The main idea of the orientation is to train employees for specific services such as making prints, photo books and printed matters.

The study was conducted by using theme interviews. Nine employees of the company were interviewed. Some of them were newcomers and some experienced. The orientated services were also blueprinted, for it is easier to define quality of the processes and finding critical points. The thesis contains theory of orientation, interviewing, service quality and human management and blueprinting. The main idea of doing orientation mapping is that the company really wants to put a lot of effort to services that other competitors do not have.

The results of the interview were bit of surprising for the management. Most of employees needed some level of orientation. Employees also wanted that the orientation would take place somewhere else than in the shop. The management was pleased that so many want to learn new things.

Key words Orientation, quality, theme interview

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	6
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
	3.1 Palveluiden piirteet	7
	3.2 Palvelun laadun määritelmä	9
	3.3 Perehdyttämisen tarve	10
4	MENETELMÄLLISET RATKAISUT	12
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja sen analysointi	12
	4.2 Tutkimushaastattelu	14
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
	5.1 Perehdytyskartoitus	15
	5.2 Blueprintit	17
6	TUTKIMUSHAASTATTELUN TOTEUTUS JA TULOSTEN TARKASTELU	24
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
	Lähdeluettelo.....	31
	Kuvaluettelo	32

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta. Tutkimus on case tutkimus, joka suoritettiin Espoon ja Helsingin kauppakeskuksissa sijaitsevien valokuvaamoiden työntekijöille. Yrityksen nimeä ei mainita tässä raportissa, joten yrityksestä käytetään nimeä Yritys X. Yritys X järjestää työntekijöilleen syksyllä 2009 perehdytyspäiviä, joiden tarkoitus on päivittää työntekijöiden osaamista. Perehdytyspäivien pääpaino on kuvien, painotuotteiden sekä kuvakirjojen valmistuksessa sillä yritys aikoo panostaa näihin palveluihin merkittäväällä tavalla. Perehdytystä varten kerättiin tietoa haastattelun avulla työntekijöiden osaamistasosta perehdytettävistä palveluista sekä muista työhön liittyvistä asioista. Palveluista tehtiin myös blueprintit, joiden avulla määriteltiin laatu palveluiden sekä etsittiin mahdolliset fail-pointit.

Raportin alussa esitellään yritys, johon tutkimus tehtiin. Yritysesittelyn jälkeen raportissa paneudutaan teorian tietoon, jota peilataan myös yrityksen toimitapoihin. Määriteltäviä asioita ovat palvelut, palvelun laatu ja perehdys sekä tutkimushaastattelu. Palvelun määritelmä pitää sisällään palveluiden eri piirteet sekä asiakaspalvelu kilpailuetuna. Palvelun laatua käsitellään myös omana lukuna. Perehdyttämistä ja sen teoriaa esitetään omassa luvussa. Luvussa pohditaan kenelle kuuluu perehdyttämisen vastuu ja ketkä sitä tarvitsevat ja koska tarvitaan perehdyttämistä. Perehdyttämisen jälkeen käsitellään tutkimushaastattelua ja sen eri lajeja. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, joten kvalitatiiviseen tutkimustyyliin syvennyttään enemmän kuin kvantitatiiviseen.

Varsinaisen teoriaosuuden jälkeen keskitytään perehdytyskartoitukseen, sen syihin, toteutukseen ja analysointiin. Perehdytettävät palvelut esitellään sekä niistä tehdyt blueprintit käsitellään. Tutkimuskysymykset, joihin työntekijät vastasivat esitetään vastauksineen. Aivan raportin lopuksi esitetään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset sekä esitetään kehitysehdotuksia.

25.04.2010

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yritys X on suomalainen fotoalan ketju, jolla on liiketoimintaa Vaasassa, Joensuussa, Helsingissä ja Espoossa. Yritys X kuuluu suureen koulukuva konserniin, joka taas on yksi pohjoismaiden johtavia koulukuvaus yrityksistä. Koulukuva konsernilla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Työntekijöitä Yritys X:llä on tällä hetkellä noin 30 ja liikevaihtoa kertyi vuodelta 2007 1 832 000 euroa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluprosessien laadun määrittely osana perehdytyskartoitusta. Aiheen toimeksiantaja on Yritys X. Tarkoitus oli tehdä perehdytyskartoitus teemahaastattelun avulla Yrityksen työntekijöille pääkaupunkiseudun liikkeissä. Vuonna 2009 keväällä Yritys järjestää perehdytyspäiviä, joiden tarkoituksena on perehdyttää uusia sekä vanhoja työntekijöitä Yritys X:n alati kasvaviin palveluihin ja tuotteisiin. Perehdytyksen taustalla on fuusio erään toisen kilpailevan fotoalan liikkeen kanssa.

Fuusiolla tarkoitetaan yritysten sulautumista, eli yritysjärjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi joko omistuspohjaltaan (tytäryritys) tai organisaatioltaan. Sulautumisen lähtökohta on useimmiten parantaa yrityksen edellytyksiä toimia taloudellisemmin tai hajauttaa omistajien sijoitusriskiä. Fuusion tuloksena ja tavoitteina on usein liikevaihdon kasvu, markkinaosuuden kasvattaminen, toiminnan tehostaminen esimerkiksi skaalaetujen kautta. Usein puhutaan myös "synergiaeduista", jolloin fuusiossa voidaan karsia päällekkäisiä toimintoja esimerkiksi hallinnossa, jolloin yhdistetään markkinointiosastot, ja seurauksena voidaan vähentää työntekijöitä ja saavuttaa säästöjä. Yhdistymisestä voi seurata myös dynaamisia synergioita, jotka tähtäävät esimerkiksi aikaisempaa suurempaan kasvuun. Yritys X:n fuusio sai alkunsa vuonna 2007 ja lopullinen fuusiointi tapahtui syksyllä 2008. Fuusion seurauksena Yrityksen palvelutarjonta sekä tuotevalikoima kasvoi lähes kaksinkertaiseksi. Työntekijöiden määrä myös kasvoi noin kymmenellä työntekijällä.

25.04.2010

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Palveluala muuttuu tällä hetkellä nopeammin kuin mikään muu ala. Suomi kansainvälistyy ja maailma pienenee koko ajan. Turistit ovat näkyvämpi osa katukuvaa kuin aiemmin. Turistit myös tuovat omat tarpeensa yrityksiin. Tämä tuo omat haasteensa palveluun. Kielimuurit, uudet kulttuurit, tavat ja tottumukset. Palvelun tarjoajan tulee olla hereillä ja osata vastata uusiin haasteisiin. Yksi perustotuuksista on edelleen se, että asiakas tuo leivän palveluntarjoajalle.

Palvelu sanan on monimutkainen ilmiö. Palveluilla on useita merkityksiä. Palvelua on aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Myös koneesta ja lähes mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun jos se tyydyttää asiakkaan vaatimustason pienimmänkin tarpeen (Gröroos 2000, 78). Zaithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2006, 4) mukaan palvelut ovat yksinkertaisimmillaan tekoja, prosesseja sekä suoritteita. Valokuvaamossa asiakkaan palvelu käsittää asiakkaiden kuvien valmistuksen, fototarvikkeiden myynnin, yleisen konsultoinnin sekä asiakkaiden tilaamien tarvikkeiden hankinnan. Asiakkaat ovat nykyään myös paljon valveutuneempia palveluiden suhteen sekä osaavat vaatia enemmän. Koska kilpailu fotoalalla on erittäin kovaa, tulee palveluntarjoajan olla valmis ottamaan riskejä useammin kuin muut kilpailijat ja tarjota sellaista mitä muilla kilpailijoilla ei ole tarjota.

3.1 Palveluiden piirteet

Pesonen, Lehtonen sekä Toskala (2002, 22) mainitsee palveluille viisi peruspiirrettä, jotka erottavat ne fyysisistä tuotteista. Palveluiden aineettomuus, palvelun tuottamiseen osallistuu myös asiakas, palvelut ovat heterogeenisiä, palvelua ei voi omistaa eikä sitä voi varastoida. Grönroos (2000, 80 - 81) antaa palveluille kaksi peruspiirrettä lisää. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivätkä asioista. Valokuvaamossa esimerkiksi kuvien kehitys. Asiakas tuo filmirullansa kehitettäväksi. Valokuvien teko filmirullalta on palvelu, joka koostuu eri prosesseista kuten rullan kehityksestä, kuvien valmistuksen paperille sekä niiden pakkaus. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.

Palvelut ovat yleensä aineettomia, jonka vuoksi asiakkaalla on epävarmuutta palvelutuotetta ja sen laatua kohtaan ennen sen hankintaa. Valokuvaamossa tämä ilmenee asiakkaan epärointina jättää kuviansa kehitykseen. Tätä voidaan ehkäistä asiantuntevalla palvelulla, liikkeen siistillä ulkoasulla sekä laadukkailla koneilla ja papereilla. Myös jo valmiita esimerkkikuvia voidaan pitää esillä ja näyttää niistä asiakkaille kuvien laatua. Palvelun tuottaminen itsepalvelua lukuun ottamatta edellyttää myös asiakkaan läsnäolon. Valokuvaamossa henkilökunta huomioi asiakkaan koko ajan eikä jätä häntä yksin. Tällöin palvelun tuottajasta sekä asiakkaasta tulee kiinteä osa palvelua. Vuorovaikutus asiakkaan

25.04.2010

kanssa nousee ensiarvoisen tärkeäksi. Palvelut ovat ainutlaatuisia tilanteita, joten jokainen asiakas ja palvelutilanne on ainutlaatuinen, jolloin jokainen asiakas voi kokea saadun palvelun erilailla. Näin ei voida välttyä siltä, että palvelun laatu on heterogeenistä, se vaihtelee ja sitä on vaikea kontrolloida. Onnistunut perehdytys työssä nousee elintärkeäksi tässä. Jokaisen työntekijän tulee tietää mitä palveluita ja tuotteita on tarjolla ja miten niitä tuotetaan. Jokaisen työntekijän tulee osata palvella samalla tavalla laadukkaasti tilanteesta ja asiakkaasta riippumatta. Palveluita ei voida varastoida, koska palvelu on aina ainutkertaista. Valokuvaamossa valokuvia ei voida valmistaa varastoon eikä kameroita myydä varastoon (Pesonen ym. 2002, 22 - 26.)

Yritys kilpailee perinteisillä markkinointimixillä, eli neljällä p:llä: tuote (product), hinta (price), saatavuus (placement) ja markkinointiviestintä (promotion) (Pesonen ym. 2002). Työntekijä, joka palvelee asiakasta on kuitenkin se, joka tuottaa palvelun. Laadukkaan palvelun tuottaminen on nykyään ehdoton edellytys yrityksen menestymiselle. Laadukkaalla palvelulla asiakas saadaan palaamaan aina uudestaan ja uudestaan. Yritys, jolla on laadukasta palvelua sekä laadukkaita tuotteita ei tarvitse edes aina kilpailla hinnoilla jos asiakas tietää saavansa laadukasta palvelua ja laadukkaita lopputuloksia. Hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijä osaa tehdä työnsä oikein, jolloin vältetään isoilta ongelmilta ja asiat saadaan tehtyä kerralla oikein. Tällöin säästytään lisäkustannuksilta eikä asiakkaalle tarvitse selitellä mitään (Haksever, Render, Russell & Murdick 2000, 328 - 329.) Valokuvausliikkeessä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät tietävät miten tilaukset otetaan vastaan ja miten ne valmistetaan tai kenelle se ohjataan eteenpäin. Tilauksen lukeminen ja tekeminen oikein säästää kustannuksissa kun kuvia ei tarvitse tehdä uudelleen. Esimerkkinä asiakas tilaa tuplakuvat rullasta, mutta hänelle tehdäänkin vain yhdet, jolloin koko tilaus joudutaan tekemään alusta alkaen, mikä maksaa ylimääräistä aikaa. Päinvastoin asiakas tilaa vain yhdet kuvat, mutta hänelle tehdäänkin tuplakuvat, mikä maksaa euroja, joka taas vaikuttaa osaltaan pienempään katteeseen. Tilausten lukemisessa täytyy pyrkiä aina olemaan tarkkana, jottei vastaavanlaisia tilanteita sattuisi niin usein.

Asiakastyytyväisyyden takaa sellainen kommunikointi, jossa asiakasta kuunnellaan ja hänelle osoitetaan palvelualttiutta (Pesonen ym. 2002, 96). Fotoalalle tyypillistä ovat erilaiset digitermit, joista tyypillinen asiakas ei ymmärrä mitään. Asiakkaalle tulee selittää ja perustella asiat asiakkaan omalla kielellä tuttuja käsitteitä käyttäen. Asiakaspalvelussa etsitään ratkaisut asiakkaan ongelmiin. Asiakas odottaa, että hänelle tehdään päätöksenteko mahdollisimman helpoksi. Tyypillinen asiakas haluaa hyvän ja toimivan kameras, mutta ei halua kuulla teknisiä tietoja. Liian tekniseksi käyvä vuorovaikutus yleensä pelottaa asiakkaan pois. Pesonen ym, (2002, 100) mainitsee asiakkaiden arvostavan luotettavuutta ja

25.04.2010

asiantuntemusta, kokonaisvaltaista palvelua ja laadukasta tuotetta. Myyjän rooli on yrityksen edustaja. Huono sisäinen viestintä ja huono perehdytys lisää myyjän epävarmuutta, mikä näkyy asiakkaalle saman tien.

3.2 Palvelun laadun määritelmä

Hyvä laatu on päämäärä, jota yritys tavoittelee. Palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat kokevat sen. Palvelun laatu jaetaan karkeasti kahteen osaan: tekniseen laatuun sekä toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu ilmenee asiakkaan saamana fyysisenä palvelutuotteena, esimerkiksi kuvapaitana tai passikuvana. Toiminnallinen laatu ilmenee asiakkaan saamasta käsityksestä liikkeestä ja sen henkilöstön työskentelytavoista ja tasosta koko palveluprosessin aikana. Se paljastaa asiakkaalle yrityksen koko palvelukulttuurin ja yrityskulttuurin tason sekä sitoutumisen laadukkaaseen palveluun. Henkilöstön perehdyttämisellä ja kehittämisellä on suuri merkitys palvelun laatuun. Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan laatu tarkoittaa sitä, että työntekijät tietävät mitä tekevät ja osaavat myös tehdä sen. Tällä tarkoitetaan perehdytyksen kautta opetettavia uusia asioita, kuten kuvaohjelmien käyttö, koneiden käyttö, kameroiden osaaminen sekä niiden myyminen ja fototuotteista kertominen. Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä riippuen siitä mistä näkökulmasta laatua tarkastelee. Lecklin (1997, 25) mainitsee kirjassaan viisi erilaista laatua: valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu sekä asiakaslaatu.

Valmistuslaatu, eli tekninenlaatu keskittyy itse valmistusprosessiin sekä tiettyjen valmistusmäärityksien mukaan. Valokuvaamossa tämä tarkoittaa kuvien valmistuksessa tietyn paperin ja kemioiden käyttöä. Niillä on ratkaiseva merkitys kuvien laadussa. Kuvien valmistuslaadun ollessa kunnossa täyttyy se myös tuotelaadun kriteerit. Arvolaadussa tuotteen korkea laatu antaa itse tuotteelle parhaan kustannus/hyötysuhteen sijoitetulle pääomalle. Kalliit kuvakoneet ja ensiluokkaiset kemikaalit tuottavat hyvän laadun kuville, jolloin koneisiin sijoitettu pääoma on ollut kannattavaa. Kun hyvät kuvat sekä painotuotteet ovat laadukkaita, niillä voidaan kilpailla kilpailijoita vastaan. Laatu on hyvä kun asiakas on kuviinsa tyytyväinen (Lecklin 1997, 25.)

Grönroosin (2000, 63 - 65) mukaan palvelu laatu voidaan nähdä toiminnallisena sekä teknisenälaatuna. Sauren ja Haho (s. 3) täydentävät Grönroosia kertomalla, että toiminnallinen laatu kuvaa asiakkaan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen laatua. Tässä on kysymys siitä, minkälaisen käsityksen asiakas saa työskentelytavoista sekä palvelutasosta koko palveluprosessin aikana. Tähän vaikuttavat työntekijöiden asenteet ja palvelualttius. Palvelun tekninen laatu ilmenee asiakkaan saamana fyysisenä tuotteena, kuten prässituotteina (t-paidat ja tynyliinat) ja valokuvina. Hyvän teknisen laadun varmistaa hyvät laitteet ja hyvän perehdytyksen kautta työntekijöiden hyvä tekninen osaaminen (Kokko, 2000.)

25.04.2010

3.3 Perehdyttämisen tarve

Perehdyttämisellä yleisesti tarkoitetaan uusien, mutta myös vanhojen työntekijöiden opastusta työhön ja työympäristöön sekä työyhteisöön. Kauhanen (2001, 141) sanoo, että perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva yrityksestä ja luoda positiivisia kokemuksia työstä ja koko organisaatiosta. Mielestäni myös perehdyttämisellä tulisi antaa perehdytettävälle positiivisia mielikuvia, jotka myös välittyisi asiakkaille asti. Yrityksen tuottama palvelunlaatu perustuu suureltaosin siihen, miten hyvin ja miten johdonmukaisesti perehdytys on tehty (Martikainen). Yritys X:n työntekijöiden vaihtuvuus on etenkin kesällä suurta, joten perehdytyksen on oltava riittävän pitkä ja monipuolinen, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään yksin. Martikaisen (Martikainen 2008) mukaan perehdyttämisestä kuitenkin tingitään liian usein ajanpuutteeseen ja kustannuksiin vedoten, joka yleensä kostahtuu yritykselle laadun heikkoutena sekä asiakaskunnan vähenemisenä. Kustannukset eivät kuitenkaan ole ainoa. Fotoalalla, jossa kilpailu on erittäin kovaa, suurimmat kilpailukeinot ovat juuri laadukkaat tuotteet. Pelkkä perehdyttäminen ei kuitenkaan riitä varmistamaan henkilökunnan osaamisen tasoa, vaan yrityksen tulee myös huolehtia henkilökunnan kouluttamisesta säännöllisin väliajoin. Tämä takaa sen, että laatu ja kilpailukyky pysyvät vaaditulla hyvällä tasolla (Martikainen 2008).

Perehdyttäminen voidaan jakaa karkeasti yritysperehdyttämiseen sekä työhönperehdyttämiseen. Yritysperehdytykseen kuuluu yrityksen toiminnan, tapojen, henkilöiden sekä liike- ja palveluidean esittely. Myös tuotteet ja palvelut käydään läpi. Työhönperehdytykseen kuuluu käytännön työn opastus, jossa käydään läpi työntekijän vastualueet työssä, työntekovälineet ja työskentelytavat (Kangas 2003, 4.)

Perehdyttämistä tarvitaan aina toimialasta ja työpaikan koosta riippumatta. Järjestelmällisen perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki organisaatioon kuuluvat, niin työntekijätkin kuin esimiehetkin (Penttinen & Mäntynen 2006, 2). Kuten aiemmin sanottu, niin perehdytystä tarvitaan uusien työntekijöiden astuessa taloon, kesätyöntekijöille ja harjoittelijoille sekä vanhojen työntekijöiden palatessa pidemmiltä vapailta, kuten äitiyslomat tai työntekijän vaihtaessa työnkuvaan. Perehdytystä tarvitaan myös jos työ toistuu harvoin tai jos havaitaan puutteita, jotka vaikuttavat tuotteen tai palvelunlaatuun. Työhön perehdyttämisen tarkoituksena ja tavoitteena on taata, että asiakas saa laadukkaita tuotteita sekä laadukasta palvelua työntekijästä tai palvelun ajankohdasta riippumatta.

Perehdyttäminen voi tulla tarpeeseen myös muutostilanteissa jos käyttöön tulee vaikkapa uusia laitteita vaikkapa uusi kuvakone (Rainio, 4). Yritys X:n tapauksessa perehdyttäminen tulee tarpeeseen myös vanhoille työntekijöille sillä fuusioitumisen jälkeen valikoimaan tuli

25.04.2010

uusia tuotteita sekä palveluja, joita tuotetaan uudentyyppisillä laitteilla ja ohjelmilla. Esimerkkinä vaikka kuvapaidan tekeminen, jossa asiakkaan kuva pitää siirtää tai skannata koneelle, jonka jälkeen se muokataan kuvankäsittelyohjelmalla, eli Photoshopilla oikean kokoiseksi ennen kuin se tulostetaan prässä kalvolle.

Tulostuksen jälkeen kalvo prässätään noin 200 asteisessa prässässä paidalle. Paidan tekoon kuuluu monta eri vaihetta sekä kaksi erilaista laitetta. Jotta paidat voitaisiin tehdä asiakkaalle aina samalla tavalla, niin ettei laatu kärsi, perehdyttämisen tulee olla onnistunutta kaikille. Työmenetelmät saattavat muuttua. Yritys X:ssä vaihtui Internet palvelu erilaiseksi, jolloin kuvien valmistaminen nettitilauksista muuttui.

Penttinen ja Mäntynen (2006, 3 - 4) listaa hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyiksi:

- Oppiaika lyhenee ja oppiminen tehostuu
- Myönteinen sitoutuminen työhön ja työyhteisöön
- Perehdyttävälle ja asiakkaalle syntyy positiivinen yrityskuva
- Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen kuluva aika pienenee
- Laatu paranee
- Kustannuksia säästyy ja vaihtuvuus työpaikalla on pienempi

Kauhasen (2001, 141) sekä Penttisen ja Mäntysen (2006, 2) mukaan perehdyttämisen vastuu on työsuojelulainsäädännön mukaan työntekijän lähimmällä esimiehellä. Fotolikkeessä vastuu kuuluu myymälävastaavalle. Lähin esimies vastaa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä valvonnasta. Esimies voi kuitenkin delegoida perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyviä tehtäviä esimerkiksi muille työntekijöille, mutta vastuu perehdytyksen onnistumisesta on kuitenkin aina esimiehellä. Perehdyttämiseen osallistuvat myös muut työntekijät, joiden kanssa perehdytettävä tekee töitä.

Muiden työntekijöiden osallistuessa perehdytykseen kuormitus jakaantuu tasaisesti kaikille. Yritys X:ssä uuden työntekijän työskentelyä valvovat aina muut työntekijät, jolloin virheiden tapahtuessa ne pystytään saman tien oikaisemaan. Rainion (Kuntatyö 2010, 12) mukaan myös perehdytettävällä on vastuu omasta oppimisesta. Perehdytettävän tulee itse olla aktiivinen perehdytyksessä. Kuuntelemalla ja kysymällä oppii paljon enemmän, jolloin myös työn sisäistäminen nopeutuu. Hän voi myös itsenäisesti ottaa selvää asioista.

25.04.2010

4 MENETELMÄLLISET RATKAISUT

Pystyäkseen tekemään perehdytys kartoituksen, päätin käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja mielestäni yksi parhaimmista. Se on hyvin joustava menetelmä ja sitä voi käyttää lähes missä vain ja milloin vain. Haastattelu on oiva keino saada monipuolista ja syvällistä tietoa halutusta asiasta. Oikein kysytyt ja suunnatut kysymykset voivat antaa ratkaisevan paljon informaatiota halutusta asiasta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 11.) Tiittula ja Ruusuvuori (2005, 9) kertookin, että haastattelu on tiedonhankinnan muoto, joka läpäisee koko yhteiskunnan. Haastattelu voi kestää viidestä minuutista useisiin päiviin, mutta perehdytyskartoituksessa käyttämäni haastattelu kesti noin 5-10 minuuttia per henkilö (Metsämuuronen 2001, 39).

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 42) mukaan haastattelu on ikään kuin keskustelu, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Haastattelu on eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että haastattelu on päämääräisempää toimintaa ja sen tarkoitus on kerätä informaatiota. Haastattelussa kysymykset ovat ennalta suunniteltuja. Haastattelija miettii mitä kysyy ja miten kysyy ja missä vaiheessa hänen tulisi kysyä eri kysymyksiä. Riippuen haastattelun aiheesta tai haastateltavasta voi kysymysten luonteella ja ajoituksella olla suurikin vaikutus haastattelun lopputulokseen. Väärin kysytyt kysymykset voivat pahimmassa tapauksessa suututtaa haastateltavan ja koko haastattelu voi loppua jopa kokonaan. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 43) listaa haastattelulle seuraavanlaisia piirteitä: Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama tilanne. Haastattelija joutuu yleensä ”sparraamalla” rohkaistamaan ja motivoimaan haastateltavaa ja myös pitämään hänen motivaatiota yllä. Haastattelijan pitää tietää roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun edetessä. Haastateltavan tulee luottaa siihen, että juuri antamia tietoa käsitellään luottamuksella.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja sen analysointi

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää ja kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada selville tosiasiat eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152). Hirsjärvi ym. (1997, 155) mainitsee kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, jotka erottavat ne kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Kvalitatiivinen tutkimus on siis kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka kootaan mahdollisimman autenttisissa ja luonnollisessa ympäristössä. Tässä tapauksessa haastattelut toteutettiin liikkeen virkistystiloissa. Puolueettomampi haastattelutulos olisi voitu ehkä saavuttaa vaikka läheisessä kahvilassa. Ihmiset ovat tiedonkeruun lähde, ei numerot. Apuna voidaan käyttää lomakkeita kuten tässä opinnäytetyössä. Haastateltavat valitaan tarkoituksen mukaisesti ja haastattelussa käytetään metodeja, joilla saadaan haastateltavien mielipiteet

25.04.2010

kuuluville. Metodeina käytetään teemahaastattelua, tekstianalyysia, havainnointia sekä ryhmähaastatteluita. Tapaukset käsitellään aina ainutlaatuisesti. Metsämuuronen (2001, 14) mainitsee, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään myös litterointia, eli puhtaaksi kirjoittamista. Kirjoitin puhtaaksi perehdyttämiskartoituksen tulokset, sillä se yleensä auttaa tutkijaa ymmärtämään haastatteluun osallistuneiden vastaukset paremmin.

Analysoinnin tarkoituksena on yleensä tiivistää ja selkeyttää aineistoa, jolloin aineiston informaatioarvo kasvaa. Analysoidessa tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (vehkaperä). Eskola ja Suoranta (1998, 160) jakaa analyysimenetelmät kvantitatiivisiin analyysitekniikoihin, teemoitteluun, tyypittelyyn, sisällönerittelyyn sekä keskusteluanalyysiin. Teema-analyysissä aineistosta voi nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Esimerkiksi perehdytyskartoituksen teemana on perehdytys, joten sieltä voi nostaa olennaisimmat tiedot helposti. Teema-analyysi sopii hyvin käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseen, mutta pitkälle menevää analyysia ja johtopäätöksiä niistä ei kuitenkaan saa (Eskola & Suoranta 1998, 174).

Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi ja etsitään samankaltaisuuksia tyyppien mukaan. Aineiston teemoittelu on tärkeää, jotta siitä voidaan etsiä tyyppejä (Vehkaperä). Sisällön erittelyssä ideana on katsoa mitä aineistossa oikein on. Tämä tapahtuu yleensä kvantitatiivisesti. Tekstistä lasketaan kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka monta kertaa jotain termiä on käytetty. Sisällön erittelyllä saadaan hyvin selville mistä tekstissä oikein puhutaan (Eskola & Suoranta 1998, 185.)

Keskusteluanalyysissa tavoitteena on ymmärtää ihmisen kielenkäyttöä arkitoiminnassa. Keskusteluanalyysissä ollaan kiinnostuneita puheesta. Teknisesti analyysit perustuvat äänitallenteiden kuunteluihin ja niiden perusteellisiin litterointeihin. Kriitikot suhtautuvat kuitenkin kriittisesti keskusteluanalyysiin, koska nauhalla ja paperilla ei näy puhujien kehonkieltä, kuten eleet, ilmeet ja asennot, ryhdit sekä silmien liikkeet, joten oman tulkinnan varaan jätetään aika paljon (Eskola & Suoranta 1998, 188-189.)

Kvalitatiiviseen aineistoon voi myös soveltaa kvantitatiivista analyysia. Se ei ole välttämättä paras tapa analysoimiseen, mutta sillä on helppo päästä liikkeelle ja saada jokin käsitys tekstistä (Eskola & Suoranta 1998, 164). Teemahaastattelussa aineisto voidaan muuttaa muuttujiksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 180 - 181) mukaan muuttujia muodostettaessa on otettava huomioon minkä tasoinen muuttuja on mahdollista muodostaa. Voidaanko laskea lukumääriä tai järjestysasteikontyylistä mittausta. Esimerkiksi kuinka moni tarvitsee perehdytystä paitojen prässäyksessä tai miten hyvin on perehdytetty kuvien tekoon asteikolla hyvin, kohtalaisesti tai huonosti.

25.04.2010

4.2 Tutkimushaastattelu

Haastattelu jaetaan yleisesti strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Erot näissä haastattelu lajeissa ovat lähinnä strukturoisen, eli haastattelun rakenteen kannalta. Hirsjärvi ja Hurme 2000, 43) tarkentaa haastatteluiden erojen johtuvan siitä, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja miten haastatteliija päättää jäsenteää haastattelua.

Strukturoitu haastattelu on yleisesti lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat. Vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi olemassa. Strukturoidussa haastattelussa haastateltava voi yleensä valita a, b tai c vaihtoehdon, joissa on valmiit vastaukset kysymyksiin tai yksinkertaisesti joko kyllä tai ei vaihtoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Strukturoidussa haastattelussa ideana on, että haastatteliija ei pääse vaikuttamaan omilla mielipiteillä haastateltavan vastauksiin (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 45) kertoo, että strukturoidun haastattelulomakkeen suurimpana ongelmana on kysymysten muotoilu, jotta vastauksista saataisiin haluttava tieto esille. Lomakehaastattelu sopii parhaiten kun aineisto halutaan helposti analysoida, halutaan kerätä faktatietoa, halutaan testata hypoteeseja tai kun halutaan testata aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat edelleen samoja kaikille, mutta ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa itse vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastatteliija voi myös vaihdella kysymysten järjestystä sekä muotoilua. Puolistrukturoidulle menetelmälle on siis ominaista, että haastattelun jokin näkökohta on sovittu etukäteen, mutta ei kaikkia. Tätä haastattelumuotoa kutsutaan teemahaastatteluksi (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelu käydään enemmän haastateltavan ehdoilla. Se muistuttaa enemmänkin vapaata keskustelua, josa molemmat osapuolet voivat nostaa puheenaiheita keskusteluun (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11-12). Esimerkkinä talk-show juontajat tai urheiluhaastattelut. Eskola ja Suoranta (1998, 86) mainitsee, että strukturoimattomasta haastattelusta käytetään yleensä nimitystä syvähaastattelu tai avoin haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joilla on tarkoitus syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko vastausten perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45).

25.04.2010

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Prosessi tarkoittaa yleisesti edistymistä. Laamanen (2002, 19-21) kuvaa prosessia sarjaksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Laamanen (2002, 19) myös toteaa, että prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskky.

Osa tekemääni perehdytyskartoitusta on määrittää palveluprosessit sisäisten prosessien näkökulmasta blueprintin muotoon. Näin prosesseille saadaan selvyttä ja ymmärrettävyyttä, mikä saattaa helpottaa itse perehdytystä. Kuvaamani prosessit ovat painotuotteiden valmistus, kuten paidat ja mikit, kuvien valmistus filmeiltä ja muistikorteilta sekä uuden tuotteen, kuvakirjan valmistus. Kuvaan jokaisen palvelun blueprinttinä, joka helpottaa ns. fail-pointtien, eli kompastuskivien löytämisen.

Palveluprosessit jaetaan tyypillisesti yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä vuorovaikutusprosesseihin asiakkaan kanssa. Valokuvaamossa asiakkaan kanssa käymä vuorovaikutus tapahtuu yleensä kasvokkain tiskillä. Tähän prosessiin kuuluu asiakkaan kanssa kommunikoinen, tilausten vastaan ottaminen, palveluiden tarjoaminen sekä tuotteiden myyminen. Sisäiset prosessit käsittävät työvaiheet palvelutuotteen aikaansaamiseksi (Jaakkola 2007.) Yritys X:ssä tämä tarkoittaa esimerkiksi kuvapaidan valmistusta tai valokuvien teettämistä. Tässä opinnäytteessä keskityn yrityksen sisäisiin prosesseihin koska perehdytyskartoituksen tarkoitus on kerätä tietoa missä palveluiden tuottamisen vaiheissa työntekijät tarvitsevat perehdytystä.

5.1 Perehdytyskartoitus

Opinnäytetyöni tutkimus on kvalitatiivinen. Päädyin kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen sen takia, että laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on mielipiteillä, ei numeerisilla arvoilla. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten silloin kun tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, kun ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voida mitata määrällisesti (Hirsjärvi ym. 1997, 152).

Tekemässäni haastattelussa päätin käyttää puolistrukturoitua haastattelu menetelmää, koska silloin saadaan selvillä kysymyksillä selville työntekijöiden omat vastaukset. Kysymykset ovat silloin kaikille samat, mutta vastaukset eivät ole sidottuja, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Haastattelu tehtiin nimettömänä, jolloin saadaan paljon vapaampia ja puolueettomampia vastauksia. Haastattelu oli siis teemahaastattelu. Haastattelu kohdennetaan siis tiettyihin teemoihin, joista kysymykset koostuvat. Tässä tapauksessa perehdyttämiseen liittyvistä asioista.

25.04.2010

Kysymykset haastattelulomakkeessa koskivat perehdytettäviä asioita, joissa oli havaittu perehdyttämisen tarvetta. Perehdytettäviä asioita ovat painotuotteet, kuten paitoihin, kasseihin ja mukeihin painatettavat kuvat sekä niiden esivalmistus Photoshopilla, eli kuvankäsittelyohjelmalla. Internet palvelut ovat myös uudistuneet, joten niissä saattaa olla myös perehdyttämisen tarvetta. Perehdytettävää saattaa löytyä kameroista, digitaalisista kuvakorjailuista, yrityksen sisäisistä asioista, kuvien valmistuksesta sekä kuvanvalmistus koneista, fototarvikkeista ja olemassa olevista palveluista. Yrityksen sisäiset asiat ja toimintatavat ovat muuttuneet eniten. Sisäisen viestinnän kulkeminen työntekijöille ei ole kunnossa, koska kaikki eivät tiedä olemassa olevia viestintämuotoja tai ne koetaan puutteellisiksi. Kameroita ilmestyy eri valmistajilta kuin sieniä sateella, joten niissä on myyjienkin vaikea pysyä perässä. Kaikki työntekijät eivät ole kalliiden järjestelmäkameroiden asiantuntijoita. Pystyäkseen myymään niitä asiantuntevasti, on pakko hallita edes järjestelmäkuvaamisen perusteet. Digitaaliset palvelut kuten kuvakorjailut ja kuvien yhteenliittäminen on noussut asiakkaiden tietoisuuteen. Asiakkaat haluavat kunnostaa vanhoja kuvia sukulaisistaan ja tehdä niistä myös osittain rajattuja kuvia. Nykyisillä kuvankäsittely ohjelmilla saadaan todella hyviä kuvia jopa 100 vuotta vanhoista kuvista.

Perehdytyskartoituksen tavoitteena on saada konkreettisia ja vilpittömiä haastattelutuloksia perehdytys tarpeita koskien. Tarkoituksena perehdytyskartoitukselle on järjestää vuonna 2009 useampia perehdytyspäiviä koskien eri osa-alueita. Pääosa-alueet ovat kuitenkin painotuotteiden, kuvien sekä kuvakirjan valmistuksessa. Haastattelu suoritetaan yhdeksälle henkilölle pääkaupunkiseudun liikkeissä. Haastattelu on tarkoitettu kaikille työntekijöille, niin vanhoille kuin uusillekin. Tarve perehdytyskartoitukselle syntyi fuusion myötä, joka

tapahtui viime vuoden puolella ja lopullisesti 2008 vuoden lopussa. Fuusion seurauksena tuli uusia työtovereita sekä kosolti uusia tuotteita ja palveluita. Fotoala on nykyään erittäin digitaalinen ja kilpailu laadukkailla tuotteilla ja palveluilla on fotoalan yritysten elinehto. Työntekijöiden tulee olla tietoisia uusista tuotteista ja palveluista sekä osata valmistaa ja tarjota niitä laadukkaasti. Tämän takana tulee perehdytyksen olla kunnossa, sillä laatu lähtee työntekijöiden osaamisesta sekä hyvistä laitteista.

Yksi parhaimmista työvälineistä palveluiden määrittämisessä on palveluprosessien kuvaaminen eli blueprinttaaminen. Palvelun eri prosessit kuvataan prosessikaavioksi. Blueprinttauksessa ilmenee asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin kaikissa sen vaiheissa. Asiakkaan prosessi alkaa siitä kun hän tutustuu yritykseen Internetissä tai tulee käymään liikkeessä ja loppuu siihen kun hän on saanut palvelun lopputuotoksen itselleen. Toinen kohta on ns. ”front office”, joka on asiakkaalle näkyvät prosessit, eli asiakkaan ja työntekijän välinen kommunikointi. Back office on asiakkaalle näkymättömät prosessit, esimerkiksi kuvien

25.04.2010

valmistus. Todiste liikkeen olemassaolosta on kaikki ne asiat, joille asiakas altistuu asioidessaan yrityksessä. Se mikä erottaa blueprinttauksen tavallisesta prosessikaaviosta on, että blueprinttauksessa asiakas on keskeisessä roolissa koko kuvakseen ajan (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 - 73 .)

Blueprinttauksessa yritetään etsiä mahdollisia fail pointteja eli kompastuskiviä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Prosessien kuvaaminen helpottaa myös työntekijää hahmottamaan paremmin omaa roolia palveluprosessissa. Hyvin tehdystä blueprinttauksesta on myös apua kun suunnitellaan perehdyttämistä sekä mietitään uusia prosesseja vanhojen tilalle (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 157 - 159.) Prosessien kuvaaminen on yksinkertainen kuvaus siitä kuka, mitä, miten ja milloin tekee. Blueprinttaus etenee kronologisesti eteenpäin ja siinä voidaan kuvata eritasoisia prosesseja. Prosessikuvaus sisältää roolit, vastuut ja reitit (Käkelä 2005.) Palveluiden kuvaamisessa prosessin tulisi alkaa aina asiakkaasta ja loppua asiakkaaseen (Laamanen 2001, 52).

Hyvän prosessikuvauksen vaatimuksiin Laamanen (2001, 76) esittää muutamia asioita. Hyvän prosessikuvauksen tulisi sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä omaa roolia, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Prosessikuvauksen tekeminen voi olla hidasta ja jopa tuskallista työtä, mutta hyvin tehtynä sen tuomat edut voivat olla ratkaisevia palvelun laadun sekä koko prosessin laadun parantamisen kannalta (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 159).

5.2 Blueprintit

Seuraavissa kappaleissa käsittelen valitsemani blueprintit ja kerron mitä kussakin blueprintin osiossa tapahtuu. Käsiteltävät blueprintit on valittu myymäläpäälliköiden kanssa, koska niissä on havaittu eniten perehdyttämisen aiheita. Käsittelemäni blueprintit ovat painotuotteiden valmistus, kuvien valmistus sekä uuden tuotteen, kuvakirjan valmistus. Blueprinttejä käytin myös tekemässäni perehdytyskartoituksessa apuna, koska niillä oli helpompi saada yksityiskohtaisempaa tietoa tulevia koulutuspäiviä ajatellen. Blueprinttejä on myös helppo käyttää perehdytyksen suunnittelussa sekä uusien parannusehdotuksien valossa.

Painotuotteiden valmistuksessa asiakas on luultavasti tutustunut painotuotteisiin Internetissä, kuullut ystäviltään tai huomannut painattamismahdollisuudet liikkeessä. Painotuotteet käsittävät asiakkaan oman valitsemansa kuvan painatuksen paitaan, mukiin, esiliinaan, kangas kassiin tai hiirimattoon. Asiakas jättää valitsemansa kuvan, josta haluaa painotuotteen liikkeeseen joko paperikuvana tai digitaalisessa muodossa, kuten muistikortilta tai cd:ltä.

25.04.2010

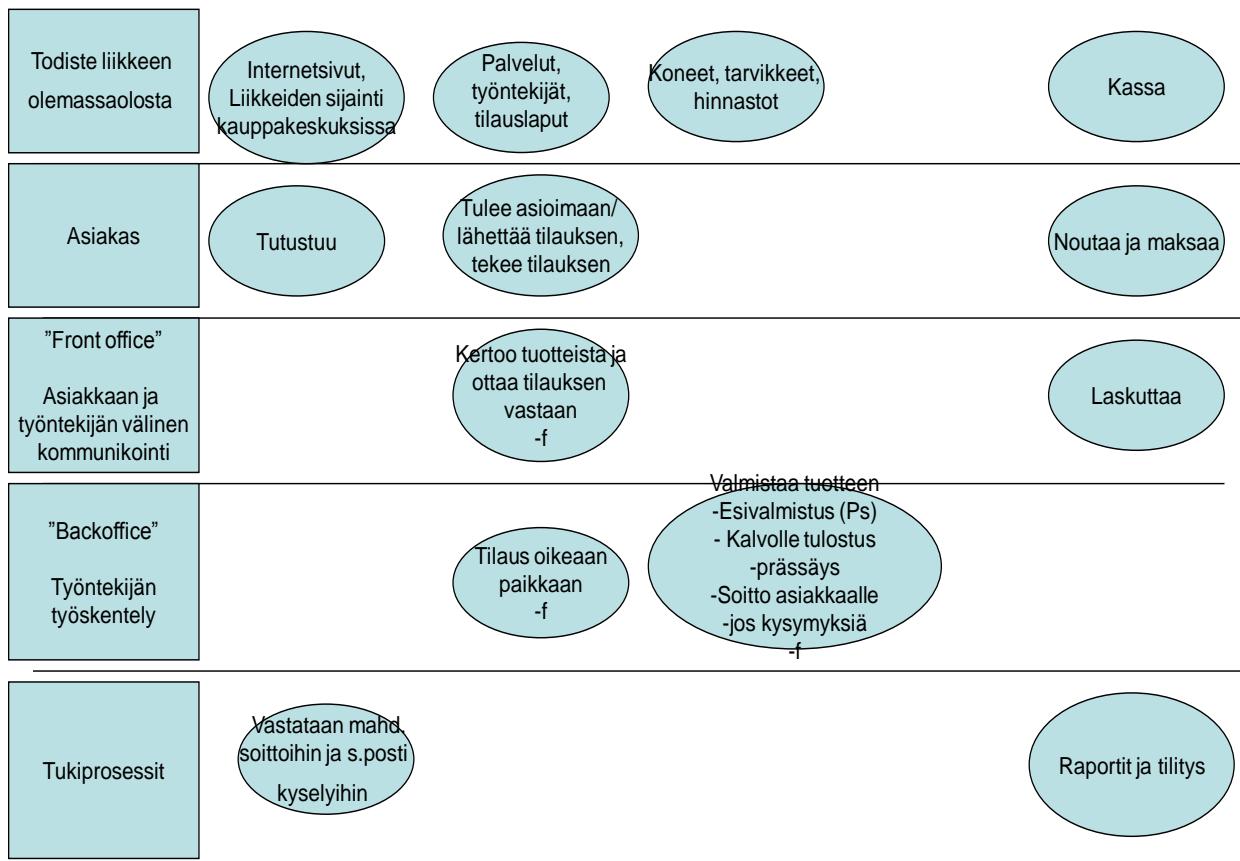
Kuvan voi myös lähettää Internetin kautta. Kysymysten herätessä työntekijä vastaa kaikkien asiakasta askarruttaviin kysymyksiin, jonka jälkeen tilaus otetaan vastaan tilauslapulla ja tilaus viedään oikeaan paikkaan. Tuotteen valmistuspäivä on yleensä kahden päivän kuluessa. Usein ilmenevät fail-pointit tässä ovat yleensä riittämättömät tiedot asiakkaasta (puhelinnumero) tai asiakkaan haluamasta tuotteesta (kuvan asento tai koko tuotteessa).

Tuote pitää esivalmistaa ennen varsinaista prässäystä. Esivalmistukseen kuuluu kuvan avaaminen Photoshop kuvankäsittelyohjelmalla, jossa kuva pitää laittaa tiettyyn kokoon. Kuvaa voi joutua rajaamaan tai käsittelemään. Jos tilauslapun tiedot ovat puutteellisia tulee asiakkaalle soittaa ja varmistaa tilattavan tuotteen yksityiskohdat. Kun kuva on oikeassa koossa se tulostetaan oikealle kalvolle. Osalla painotuotteista on eri kalvot, joten kalvoja valittaessa tulee olla valppaana. Kalvoja printattaessa tulostusväri saattaa loppua, joten värien asentamisesta koneeseen ja niiden riittävydestä on myös pakko huolehtia. Printtauksen jälkeen kalvon pitää kuivua ennen kuin se voidaan prässätä. Kuvan värit kalvossa tulee olla mahdollisimman samanlaiset kuin alkuperäisessä kuvassa. Värien pitää olla tasaisesti kalvossa ilman mitään roiskeita. Fail-pointteja saattaa esiintyä väärän kalvon valinnassa, Kuvan muuttamisessa oikeaan kokoon tai huolimattomasta printtauksesta.

Prässäyksessä tulee huomioida, että prässin astelukema on 200 astetta, muuten kuva ei painaudu kunnolla. Mukiprässin astelukema on 195 astetta. Paitaa, hiirimattoa, kassia ja esiliinaa prässättäessä tuotteiden pitää olla oikein päin prässissä ja kalvot asetettu asiakkaan haluamaan kohtaan. Prässäys kestää noin 15 sekuntia, jonka jälkeen tuotteen pitää jäähtyä. Jäähtymisen jälkeen kalvot poistetaan, jonka jälkeen tuote on valmis. Mukia tehtäessä kalvo teipataan kiinni mukiin ja mukia prässätään kolme minuuttia. Kalvo poistetaan heti prässäyksen jälkeen. Prässäys laatu on optimaalinen kun kuva on tasainen, asiakkaan toivomassa asennossa ja kuvan värit ovat toistuneet mahdollisimman tarkasti. Asiakkaan hakiessa kerrotaan painotuotteiden hoito ja pesuohjeet ja annetaan asiakkaan tarkastaa laatu. Mahdolliset fail-pointit ovat liian viileä prässä tai liian pitkä prässäys, jolloin paita saattaa palaa tai muki mennä rikki.

25.04.2010

Painotuotteiden valmistus



Kuva 1: Painotuotteiden valmistus

25.04.2010

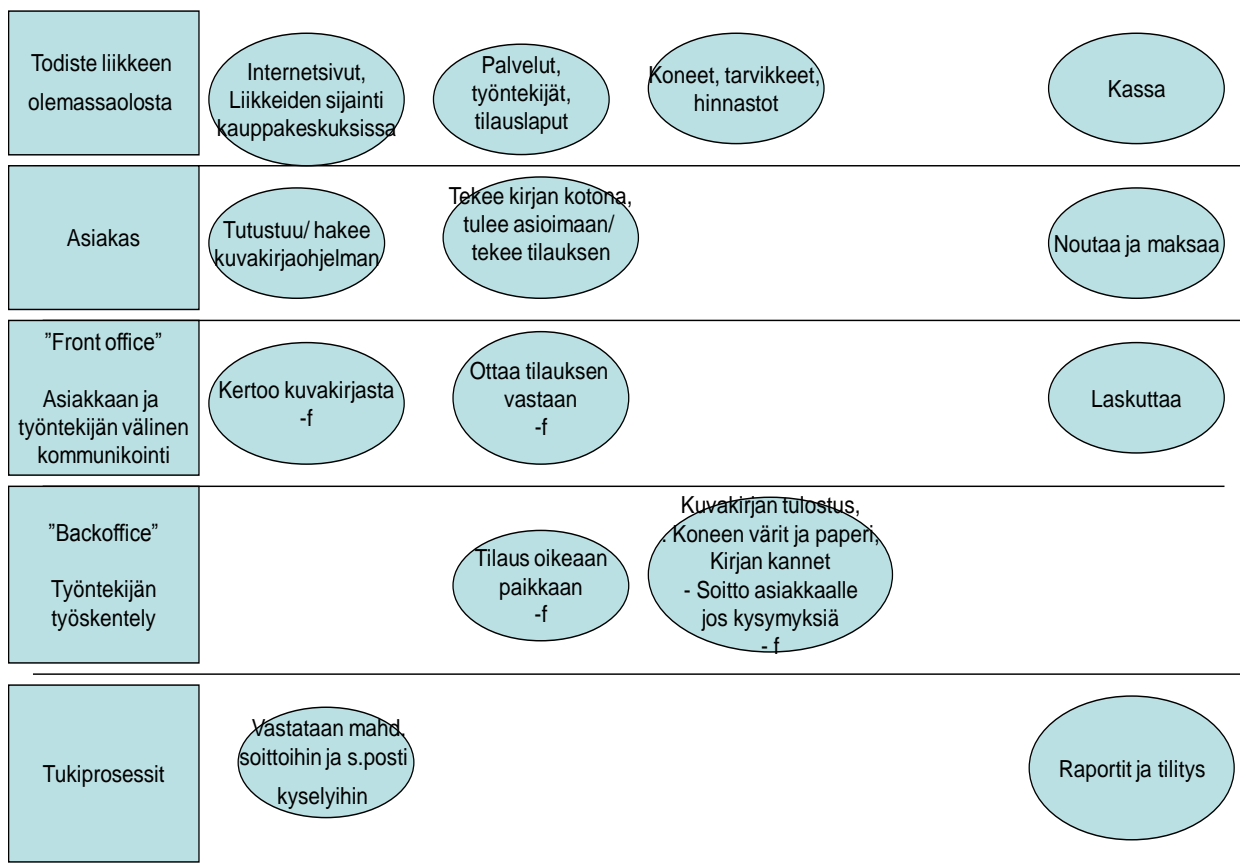
Kuvakirja on uusi tuote eikä sitä löydy kovin monesta muusta alan liikkeestä. Asiakas on kuullut tuotteesta ystävältään, käynyt itse liikkeessä, kuullut äänimainonnan kauppakeskuksessa tai vieraillut Internet sivuilla. Kuvakirja on tarkoitettu digi kuville, jotka lojuvat asiakkaan omalla kovalevyllä. Kuvakirja ohjelman avulla asiakas voi itse tehdä kuvakirjan kotona, asetella kuvat haluamaansa järjestykseen, valita sivujen taustaväri sekä itse lisätä tekstiä kuviin. Kun kirja on valmis se pitää tallentaa muistitikulle ja tuoda liikkeeseen, jossa se printataan paperille ja liimataan kansien väliin. Kuvakirja ohjelma on ilmainen ja sen saa haettua liikkeestä.

Asiakkaan prosessi alkaa kun hän hakee ohjelman liikkeestä. Myyjän tulisi kertoa omalotteisesti ohjelmasta ja kirjan tarkoituksesta. Ensimmäinen fail pointti saattaa ilmetä jo tässä vaiheessa jos myyjä ei osaa kertoa tarpeeksi kirjasta tai vastata asiakkaan kysymyksiin. Seuraavaksi alkaa asiakkaan kannalta kriittisin vaihe. Hänen pitää itse osata tehdä kirja kotona. Se pitäisi onnistua jos asiakasta on opastettu liikkeessä tai puhelimesta tarpeeksi ja hänellä on myös manuaalit mukana. Asiakas voi turhautua ja jättää koko ohjelman sikseen jos hän kokee kuvakirjan liian vaikeaksi. Toinen vaihtoehto on, että asiakas tuo haluamansa kuvat liikkeeseen ja pyytää kirjan niistä, mutta siinä tapauksessa hän ei pääse vaikuttamaan kuvien järjestykseen tai kokoon eikä saa mitään kuvatekstiä. Myyjän ottaessa tilausta vastaan hänen tulee tarkistaa, että asiakas on tallentanut tiedoston oikein sekä kysyä minkä värisiin kansiin hän haluaa kirjansa. Nimi ja puhelinnumero otetaan ylös siltä varalta jos ilmaantuu epäselvyyksiä. Myyjän pitää laittaa tilaus oikeaan paikkaan, jotta se ei häviä muiden tilausten joukkoon.

Asiakkaan kuvakirja avataan omalla ohjelmalla. Kirja tulostetaan Canonin printterillä, mutta sitä ennen pitää valita oikea paperi kanava printteristä ja tarkistaa, että paperia ja värejä on riittävästi. Kirja tulostuu lähes itseksensä, mutta työntekijän pitää tarkistaa, että sivut tulevat siinä järjestyksessä kun ne on tallennettu asiakkaan tiedostoon. Tulostuksen jälkeen kirja liimataan liimakoneella asiakkaan valitsemiin kansiin. Kirjan saa ottaa pois koneesta vasta kun vihreä valo on syttynyt. Koko kirjan valmistus prosessi pitää aloittaa alusta jos epäonnistuu liimaus vaiheessa. Kun kirja on liimattu pitää sen antaa jäähtyä hieman, jotta liima kovettuu ennen kun kirja avataan. Asiakkaan hakiessa kirjaa varmistetaan tyytyväisyys ennen kuin laskutetaan.

25.04.2010

Kuvakirjan valmistus



Kuva 2. Kuvakirjan valmistus

25.04.2010

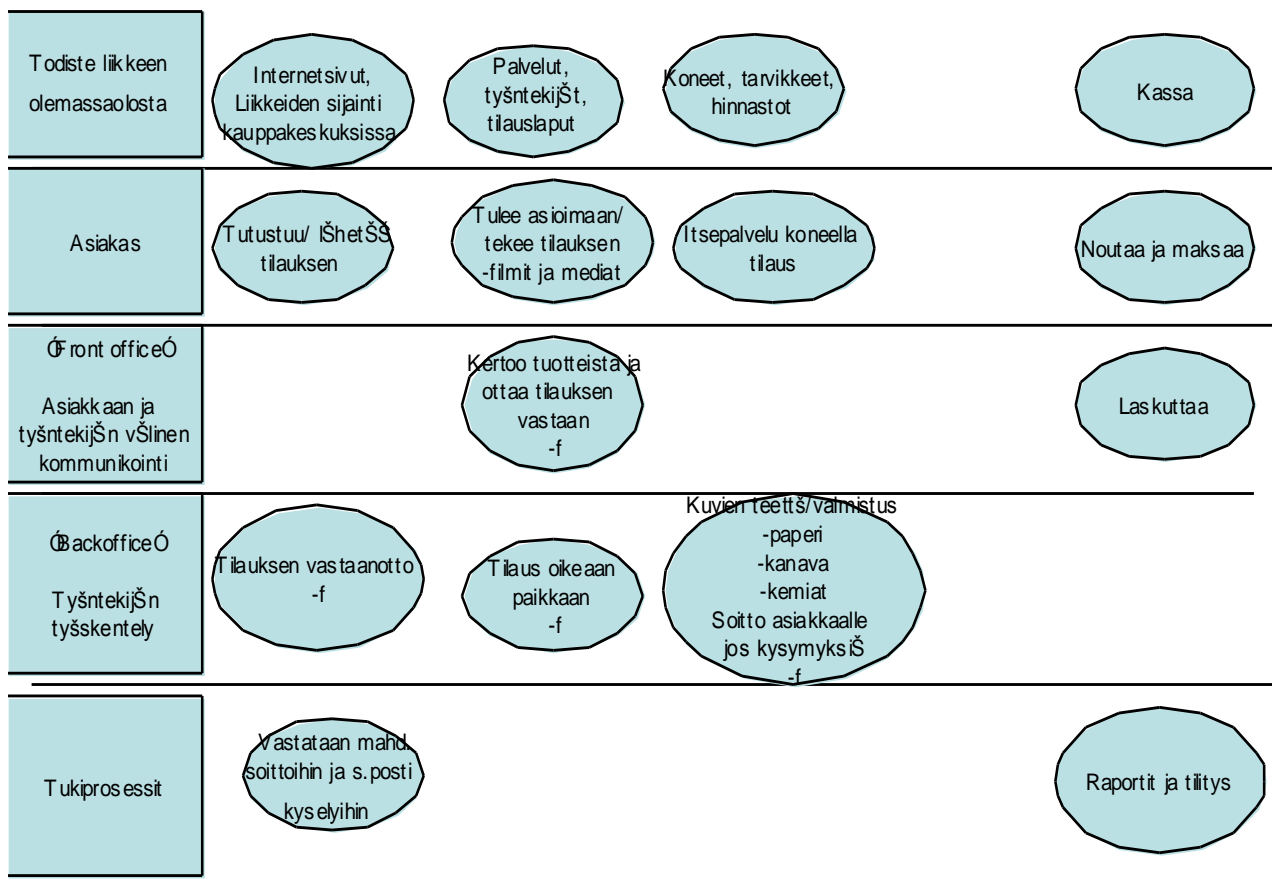
Valokuvien valmistuksessa asiakkaan prosessi alkaa siitä kun hän on tutustunut liikkeeseen Internetin kautta, tullut käymään liikkeessä tai soittanut liikkeeseen. Asiakas voi lähettää kuvatilauksen Internetin kautta, jolloin hinta on halvempi, mutta valmisaika pidempi. Työntekijän ensimmäinen fail pointti saattaa olla kuvien vastaan otto ja niiden purkaminen oikeaan tiedosto muotoon sekä niiden tallentaminen oikeaan kansioon. Kuvat pitää myös merkitä vastaanotetuksi, jolloin asiakas saa sähköpostiviestin siitä, että tilaus on mennyt perille.

Toinen saada kuvia on tuoda filmit tai mediat liikkeeseen. Filmit ja mediat vastaanotetaan samalla tavalla. Valmistusprosessi eroaa siinä, että filmit kehitetään, mutta mediat ei. Asiakas voi myös itse tilata liikkeessä medioistaan kuvia valitsemalla haluamansa kuvat Noritsun laitteella. Kun asiakas on valmis hän tuo kassalle koneesta saamansa tilauslapun, jonka jälkeen asiakkaalle annetaan toinen lappu kuvien hakua varten. Asiakkaalta kysytään aina mille paperille hän haluaa kuvat ja koska hän tulee hakemaan kuvansa.

Filmit kehitetään negakoneessa, johon menee eri kemiat kuin printteriin. Kemioiden kanssa tulee olla erittäin varovainen sekä tarkkaavainen. Kemiat voivat syövyttää ihon läpi. Jos kemiat laitetaan väärin, joutuu koko kone pesemään ja tuotanto pysäyttämään. Tämä voi viedä useita tunteja. Filmit ja mediat valmistetaan Noritsun printterillä. Riippuen siitä, mitä kuvia tehdään, pitää koneeseen laittaa oikea paperikasetti sisään sekä valita vastaava paperikanava. Paperi leveyksiä on useita, mutta paperi laatua on vain kaksi erilaista, matta sekä kiiltävä. Paperia joudutaan vaihtamaan päivän aikana muutaman kerran. Paperi pitää vaihtaa täysin pimeässä, jotta paperi ei valottuisi. Kuvien teko prosessi sisältää useita fail pointteja, jotka vaikuttavat kuvien onnistumiseen ja laatuun. Paperien tunteminen, kanavien ja väri säätöjen osaaminen sekä paperin vaihtaminen ja kemioiden täyttäminen ovat kaikki erittäin tärkeitä osa-alueita. Valmiit kuvat pakataan Kodakin kuoriin. Pakatessa pitää olla valppaana, jotta asiakas saa oikeat kuvat. Kuvat pakataan tilausnumeron perusteella. Asiakkaan hakiessa kuvia pitää laatu varmistaa asiakkaalta. Asiakkaan näkemys saattaa olla erilainen kuin kuvien tekijän. Asiakasta laskutetaan kuvien määrän perusteella.

25.04.2010

Kuvien valmistus



Kuva 3. Kuvien valmistus

25.04.2010

6 TUTKIMUSHAASTattelun toteutus ja tulosten tarkastelu

Valitsin perehdytyskartoitukseen teemahaastattelun, koska uskon, että teemahaastattelun avulla saadaan tähän tarkoitukseen monipuolisimmat vastaukset. Kysymykset suunniteltiin yhdessä myymäläpäällikön kanssa. Teemat haastattelussa olivat aiempi perehdytys, motivaatio ja osaaminen sekä tulevien perehdytyspäivien pääteemat (blueprintit). Pääkysymyksiä oli viisi kappaletta sekä niiden alakysymyksiä seitsemän kappaletta. Ensimmäinen kysymys koski perehdytyksen vaikutusta työntekijän omaan työpanokseen, osaamiseen ja motivaatioon. Toisessa kysymyksessä kysyttiin haastateltavien aiempaa perehdytys kokemusta yrityksessä. Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin miten tuleva perehdytys tulisi järjestää työntekijöiden mielestä. Neljännessä kysymyksessä käytiin läpi blueprintit. Haastateltavien tuli itse löytää mahdolliset fail pointit prosesseista ja kertoa oma osaaminen kyseisissä prosesseissa. Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin muita perehdytystä vaativia osa-alueita.

Haastattelu suoritettiin yhdeksälle henkilölle yrityksessä. Haastateltavien joukossa oli yksi henkilö, joka osasi kaikki prosessit, jotta haastatteluun saataisiin lisää näkökulmaa. Muiden haastateltavien joukossa oli vanhoja työntekijöitä sekä kolme uutta työntekijää. Haastattelu annettiin anonymisti. Haastattelu toteutettiin kahden viikon aikana marraskuussa 2008 ennen joulukiiireitä.

Haastattelua varten pyrin tekemään haastattelukysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta haastateltavan olisi mahdollisimman helppo vastata kysymyksiin mahdollisimman informatiivisesti. Pääkysymyksiä oli viisi kappaletta. Jokaisessa kysymyksessä paitsi viimeisessä oli yksi tai useampi alakysymys, joilla pyrittiin saamaan enemmän informaatiota. Kysymykset kysyttiin seuraavanlaisessa muodossa ja järjestyksessä.

Miten uskot perehdyttämisen vaikuttavan omaan työpanokseesi?

- Motivaatioon
- Osaaminen

Oletko saanut kunnollista perehdyttämistä työhösi?

- Miten perehdyttäminen tapahtui?
- Mitä parannettavaa perehdyttämisessä oli?

Miten perehdyttäminen ja perehdytyspäivät tulisivat toteuttaa?

- Koetko perehdytyspäivät tarpeelliseksi?

Oletko saanut koulutusta seuraaviin palveluprosesseihin? (blueprintit)

25.04.2010

- Missä prosessin vaiheessa tarvitset perehdytystä?
- Mitä ongelmia olet havainnut prosessien aikana?
- Mitkä asiat tekevät palveluista laadukkaan?

Missä muissa asioissa koet kaipaavasi perehdytystä?

Tekemäni haastattelun päätin analysoida teemoittelulla. Teemoittelu nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, eli tässä haastattelussa perehdyttämiseen liittyviä teemoja. Haastattelun jälkeen litteroin aineiston, jonka jälkeen teemoittelin haastattelun analyysiä varten. Teemat noudattelivat hyvin pitkälle haastattelurunkoa, joka helpotti analysointia huomattavasti. Analyysiapuna käytin myös kvantifiointia. Eri teemoissa osa haastateltavista vastasi eri tavalla kysymyksiin, joten kvantifioinnin avulla pystyin laskemaan kuinka moni koki perehdytyspäivät tarpeelliseksi ja kuinka moni ei tai kuinka moni koki myös tarvitsevansa perehdytystä eri asioissa kuten myyntityössä, kuvien valmistuksessa tai filmitarvikkeissa. Teemoittelua suositellaan kun halutaan ratkaista jokin käytännön ongelma, mutta ongelmana teemoittelussa analyysin apuna on se, että silloin ei välttämättä saada kovin syvällistä analyysiä, joten tuotos saattaa jäädä ”keskeneneräiseksi” (Eskola ja Suoranta 1998, 174), mutta silti koin teemoittelun parhaaksi vaihtoehdoksi, koska mitään syvällistä analyysiä ei ollut tarkoituskaan tehdä.

Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin miten he itse kokevat perehdyttämisen vaikuttavan heidän omaan työpanokseensa, motivaatioon ja osaamiseen. Vastaukset olivat lähes kaikilla samankaltaiset. Perehdytys vaikuttaa työpanokseen positiivisella tavalla, etenkin jos se on onnistunut. Onnistunut perehdytys takaa jossain määrin hyvän motivaation työhön, jolloin myös työpanos paranee, koska tietää mitä tekee ja kokee onnistumisen tunteita. Motivaatioon vaikutti myös monen mielestä palkka ja työtoverit sekä työympäristö. Palkkaus ei ollut kenenkään mielestä kohdillaan suhteessa vaadittavaan osaamistasoon ja yömäärään. Työympäristö koettiin kaikkien mielestä liian ahtaiksi, etenkin taukotilat, jotka sijaitsevat osittain vessan puolella. Työmoraali silti oli kaikilla enemmän tai vähemmän korkealla. Työmoraalin korkeuteen vaikutti erityisesti mukavat työtoverit. Perehdytyksien toivottiin olevan pidempiä kuin esimerkiksi pelkästään kuvien kehityksen näyttäminen. Perehdytykseen toivottiin kaikilta osa-alueilta pidempiaikaista perehdytystä sekä informatiivisempaa perehdytystä. Esimerkiksi kuvien kehityksessä käytettävien eri kemikaalien vaikutus tietyissä kehityksen vaiheissa tai miksi kuvakirjan valmistuksessa käytetään vain tietynlaista paperia. Neljä haastateltavaa ei edes tiennyt miten itse kuva siirtyy paperille. Osa vastasi laajasti kysymyksiin, jolloin vastaukset olivat myös laadukkaimpia ja informatiivisempia. Kaksi haastateltavaa vastasi muutamalla sanalla. Nämä kaksi olivat uusia työntekijöitä talossa, mikä saattoi vaikuttaa vastausten niukkuuteen.

25.04.2010

Seuraava kysymys koski aiempaa perehdyttämistä nykyiseen työhön. Haastateltavilta kysyttiin myös perehdytyksen toteuttamisesta sekä mitä parannettavaa työhön perehdyttämisessä olisi ollut. Osa haastatelluista vastasi taas, että perehdytys olisi voinut olla pidempiaikaista. Varsinainen perehdytys oli kestänyt vain yhden päivän, jonka jälkeen heidät oli laitettu työhön. Monien kohdalla perehdytys oli tapahtunut pisteittäin yhden tai useamman päivän aikana. Esimerkiksi, ensin pakattiin kuvia, jonka jälkeen opetettiin kuvien kehitystä. Kaikki haastateltavat saivat tehdä kuvia vasta muutaman viikon jälkeen. Kenenkään ei toki oletettu muistavan ja osaavan kaikkea yhden perehdytyksen perusteella. Lähes kaikkien mielestä varsinaisen perehdytyksen jälkeen kaikki saivat lisä opetusta itse työn aikana, joten varsinaisen perehdytyksen raja on ollut häilyvä, missä perehdytys alkaa ja mihin se loppuu. Kukaan vastaajista ei sanonut perehdytyksen olleen kovinkaan yksityiskohtaista vaan enemmänkin nopeasti kertomista sekä näyttämistä suurpiirteisesti. Aina sai kysyä jos tuli kysyttävää. Lähes kaikkien mielestä perehdytys oli lyhyttä, mutta toimivaa, koska heidät laitettiin suoraan työhön ”tekemällä oppii ja tyhmiä kysymyksiä ei ole” periaatteella. Kaikkien mielestä itse tekemällä oppii kaikista parhaiten, koska silloin joutuu itse miettimään asioita ja löytämään mahdolliset ratkaisut itse. Kaksi haastateltavaa ei muistanut itse perehdyttämistä paljoakaan. He olivat olleet talossa jo viisitoista vuotta. Osa haastateltavista sanoi, että perehdytyksessä olisi ollut parannettavaa, esimerkiksi perehdytysaika olisi voinut olla pidempi ja yksityiskohtaisempi sekä perehdyttäjiä olisi voinut olla useampi, mutta taas osan mielestä vähempi.

Kolmas kysymys koski tulevia perehdytyspäiviä. Lähes kaikki, eli kahdeksan vastaajaa yhdeksästä piti perehdytyspäiviä hyvänä ideana ja tarpeellisena. Vastauksia, minkä takia perehdytyspäiviä pidettiin tarpeellisina olivat esimerkiksi, koska niissä oppii enemmän uusia asioita ja uuden oppimisen uskotaan parantavan motivaatiota ja palvelun tasoa. Kahden vastaajan mielestä perehdytys olisi mieluisaa jos perehdytystä ei olisi työpaikalla vaan jossain muualla, esimerkiksi laivalla tai kylpylässä, jolloin voitaisiin järjestää firman yhteiset koulutus- ja virkistytymispäivät, jolloin saataisiin yhteishenkeä nostettua. Yhden vastaajan mielestä perehdytyspäivät olisivat turhia, koska silloin joutuisi luultavasti lähtemään muualle ja perehdytys erikseen olisi muutenkin tylsää. Vastaaja oli pidempiaikainen työntekijä. Perehdytyspäivien toteutukseen tuli paljon ideoita miten ne tulisi toteuttaa. Kamerakoulutus tulisi järjestää esimerkiksi hotellin kokoustiloissa, jossa saisi purtavaa ja juotavaa aivan kuten ennen vanhaan koulutuksissa. Osan mielestä perehdytyksen voisi järjestää laivalla, jossa olisi myös muutakin ohjelmaa kuin pelkästään työasiat. Tällöin osallistujamäärä olisi suurempi ja perehdytyspäivät eivät olisi niin ”ankean” kuuloisia. Osan mielestä osa perehdytyksistä voitaisiin pitää työpaikalla normaalin työajan puitteissa.

25.04.2010

Neljannen kysymyksen aiheena olivat blueprintit, etenkin niiden ymmärtäminen ja ongelmien tunnistaminen ja missä vaiheessa kukin tarvitsee apua. Perekdytyspäivien pääteemana tulee olemaan kuvien valmistus, kuvakirjan valmistus sekä painotuotteiden valmistus. Tein näihin palveluihin kullekin omat blueprintit, jossa määriteltiin fail pointit sekä laatu. Blueprinttejä käytettiin myös haastattelussa. Kaikki haastateltavat kyllä tiesivät mitä kyseiset palvelut ovat, mutta suuremmalle osalle niiden valmistusprosessit olivat lähes tuntemattomia. Haastateltavista ainoastaan kaksi oli saanut perekdytyksen palveluiden tuottamiseen täysin. He olivat Yrityksen ns. luottohenkilöt, jotka osaavat kaikkien palveluprosessien kaikki vaiheet. Syy minkä takia blueprintit ovat pääosassa perekdytyspäivillä on se, että yritys aikoo panostaa niihin todella paljon, koska kilpailijoilla ei löydy kuvakirjojen valmistusta eikä yhtä laajaa painotuotteiden valmistusta. On siis tärkeää, että kaikki osaavat mainostaa ja kertoa palveluista sekä myös valmistaa niitä, jotta liikkeiden ei tarvitse olla riippuvainen vain muutamasta työntekijästä. Tällöin toimitusajat lyhenevät mikä tarkoittaa sitä, että tuotteita voidaan luvata asiakkaille nopeammin ja ottaa tilauksia enemmän vastaan, jolloin saadaan tietenkin enemmän rahaa yritykselle.

Kuvakirjan valmistusprosessi oli lähes kaikille suhteellisen tuntematonta lukuun ottamatta kahta työntekijää, koska tuote ei ole ollut kovinkaan kauan myynnissä. Kuusi haastateltavaa ei osaisi kertoa asiakkaalle riittävän hyvin kuvakirjasta ja sen tekemisestä asiakkaan omalla kotikoneella. Kolme haastateltavaa osasi kertoa kaiken oleellisen kirjasta, mutta vain kaksi osaa valmistaa niitä. Kuvakirja tilauksen vastaanotossakin tuli ilmi erilaisia fail pointteja, kuten kirjan hinta lisäsiivuneen, toimitusaikoinen ja mille kansille kirja tulisi laittaa.

Toinen blueprunteista oli painotuotteiden valmistus. Kaksi haastateltavaa osasi painotuotteiden valmistuksen täysin, kolme osasi jonkun prosessin ja loput eivät osanneet mitään koko prosessista. Suurimpia vaikeuksia tuottivat Photoshop ohjelman kanssa työskentely sekä kalvojen printtaaminen. Lähes kaikki halusivat oppia Photoshopin käyttöä, koska se on lähes tärkein vaihe painotuotteita tehtäessä. Kuvat pitää asettaa ohjelmassa oikein ja niitä tulee mahdollisesti rajata ja määrittää pikselöinnit ja resoluutiot sekä printtausasetukset uudelleen.

Kuvien valmistus oli kaikille jollain tavoin tuttua, mutta ongelmia havaittiin kuvien negatiivien kehityksissä, kemioiden käytössä, eri paperikanavien asetuksissa, kuvien värimaailmasta sekä digitaalisten kuvien vastaanottamisesta ja niiden valmistuksesta, koska digitaalisten kuvien suhteita on paljon erilaisia. Neljä haastateltavaa osasi kuvien valmistusprosessit kokonaan ja loput osasivat sieltä täältä. Ongelmaksi mainittiin myös

25.04.2010

ihmisten erilaiset työskentelytavat. Haastateltavien mielestä palveluiden laadukkuus ilmenee asiallisena ja kohteliaana käytöksenä, tuotteiden valmistumisella ajallaan, lisämyyntinä ja virheettömillä sekä laadukkaina tuotteina. Toimivat ja hyvät koneet sekä hyvä perehdytys koettiin olevan ensiarvoisen tärkeää, jotta palveluiden kaikki prosessit toimisivat moitteettomasti.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin missä muissa asioissa haastateltavat kokevat kaipaavansa perehdytystä. Kuusi haastateltavaa mainitsi kamerat, ja niiden myynnin. Nykyään kameroita tulee eri valmistajilta kuin liukuhihnalta, yhteensä kymmeniä eri malleja, joten on melkein mahdotonta pysyä niistä perillä. Kaikkia malleja kaikilta valmistajilta ei tietenkään ole mahdollista ottaa myyntiin, mutta eri merkkien tuntemus auttaa siinä, että voidaan perustella asiakkaalle liikkeen kameroiden pätevyyttä muihin merkkeihin ja malleihin, joita ei ole myynnissä liikkeen hyllyssä. Haastateltavat toivoivat valmistajien itse järjestämiä kamerakoulutuksia kuten ennen vanhaan. Nykyään kameravalmistajat eivät ole enää halukkaita järjestämään koulutuksia vedoten valokuvaamoiden heikkoihin kamera myynteihin sekä heikkoihin resursseihin. Seitsemän haastateltavaa haluaisi saada lisää perehdytystä yrityksen Internet palveluihin. Noin 25 prosenttia asiakkaista tilaa kuvia netin kautta, koska ne ovat halvempia ja niiden valmistuspäivä on seuraavana päivä kello 16.00. Netti-ilauksissa kaivattiin myös perehdytystä niiden vastaanottamisessa, lataamisessa työkoneelle, tilauksien kuittamisessa sekä tilauksien muuttaminen tarvittavaan tiedostomuotoon. Viisi haastateltavaa haluaa oppia Photoshopin käytön, jolla tehdään kaikki erikoistyöt ja kuvien korjailut ja uudelleen rakentelut. Viisi haastateltavaa kaipasi enemmän tuntemusta tuotteista ja ulkoisotetuista palveluista, kuten canvastauluista ja vanhojen videoiden digitalisoinnista. Neljä haastateltavaa haluaisi oppia Yrityksen sisäisistä asioista enemmän. Puutteellisuutta koettiin sisäisessä viestinnässä ja vastuuhenkilöiden tuntemisessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten jo aiemmin todettiin, perehdyttämisellä ja perehdyttämisen laadulla on suuri merkitys kaikissa yrityksissä. Perehdyttämistä tarvitsevat uudet työntekijät, mutta myös vanhat työntekijät. Aika-ajoittainen osaamisen kertaaminenkin voi olla vain hyväksi, koska silloin jo osatut prosessit voivat parantua ja fail pointteja voi löytyä lisää. Blueprinttien korjaamisen johdosta myös laatu yleensä paranee. Perehdytys parhaimmillaan saa työntekijän tuntemaan itsensä tarpeelliseksi, jolloin myös motivaatio ja palvelunlaatu paranee huomattavasti. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä oppii myös tuntemaan työnsä kaikki prosessit, jolloin työn teko ei välttämättä ole pelkästään vain suorittamista. Hyvin onnistunut perehdytys ei kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä, jolla saadaan työntekijä viihtymään työpaikassaan.

25.04.2010

Viimeisen parin vuoden aikana Yritys X:n perehdytys on ollut hieman hakoteillä, mikä myös tunnustetaan. Fuusion jälkeen työkaverit, työmäärät, palvelut, tuotteet ja tavaroiden toimittajat lisääntyivät ja muuttuivat. Tällöin olisi perehdytykselle ollut tarvetta, koska kukaan ei oikein tiennyt uusista palveluista ja tuotteista sekä toimitavoista mitään. Tämä johti liian usein sormisuuhun tilanteisiin ja asiakkaille luvattiin selvittää asiat tilanteisiin. Tämä saattaa yrityksen huonoon valoon ja saa työntekijät näyttämään epäammattilaisilta. Tästä kärsivät enimmäkseen työntekijät liikkeissä sekä asiakkaat.

Perehdyttämisen tarpeen on huomannut yrityksen johto, joka ymmärsi parhaakseen järjestää vuoden 2009 aikana perehdytyspäiviä, jolloin uudet ja vanhat työntekijät perehdytettäisiin uusiin tuotteisiin, kuten kameroihin sekä uusiin palveluihin, joista on myös tehty blueprintit. Perehdytyskartoitus herätti yllättävän paljon kiinnostusta haastateltavilta. Puutteita osaamisessa tuli suhteellisen paljon ilmi. Vain muutama haastateltavista osasi kaikki palveluidenprosessit täysin, mutta he olivatkin työskennelleet talossa jo vuosia. Osa tiesi joistain palveluista jotain ja osa ei osannut kuin yhden prosessin kokonaan. Haastattelun ansiosta saaduista tuloksista pystyttiin vetämään johtopäätökset, että aiempi perehdytys on ollut liian suppeaa. Yrityksessä on myös tuudittauduttu siihen, että vain muutamat osaavat henkilöt tuottavat nämä haasteellisemmat palvelut. Näiden osaavien henkilöiden ollessa sairaana tai lomalla ei ole ketään joka osaisi tuottaa palvelut ja tuotteet vaaditulla tasolla. Tämä näkyy suoraan yrityksen kassassa.

Työntekijöiden mielestä tuotteita ja palveluita on ehkä liian paljon ja niitä pitäisi ehkä karsia. Mielestäni näin ei tulisi tehdä, vaan ehkä kannattaisi miettiä eri palveluiden ja tuotteiden ulkoistamista. Kiireellisen ajankohdan aikana palvelut voitaisiin teettää muualla, kuten esimerkiksi Canvas taulut ja t-paidat, joiden tekeminen on erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Kiireellisen ajanjakson aikana, kuten joulun, Canvas taulujen ja t-paitojen tekeminen liikkeessä on lähes mahdotonta ellei niitä tehdä yöllä tai palkattaisiin pari uutta työntekijää liikkeeseen. Ajan ja rahan säästämiseksi ulkoistaminen olisi oiva keino, jolla saadaan erittäin ammattimaista ja laadukkaita tuotteita. Asiakkaille tämä näkyisi laadukkaana ja nopeampana palveluna, joka voisi poikia lisää asiakaskuntaa. Palveluiden ulkoistaminen vähentäisi työntekijöiltä hieman kuormitusta sekä nopeuttaisi ja helpottaisi perehdytystä. Blueprintit ovat etusijalla perehdytyspäivillä, mutta perehdytystä tarvitaan muissakin asioissa, kuten kameroissa ja yrityksen sisäisistä toimitavoista. Kannatusta sai myös se, että perehdytykset järjestettäisiin muualla kuin yrityksen omissa tiloissa, jolloin osallistujamäärä olisi suurempi ja perehdytys mielekkäämpää.

25.04.2010

Jatkossa uusien työntekijöiden perehdytys tulisi olla rikkaampaa ja monipuolisempaa. Perehdytyksessä voisi olla jopa useampi henkilö, jolloin koko perehdytysvastuu ei jäisi vain yhdelle tai kahdelle henkilölle. Itse suosisin perehdytystä, jossa pääsee saman tien sorvin ääreen, mutta kuitein jonkun vahtiessa vieressä ainakin sen verran, että työntekijä pärjää itsenäisesti. Työntekijät pääsisivät nopeammin perille vastuualueistaan, jolloin hukkatöiden, kuten hukkaprinttien määrä vähenisi. Perehdytyksiä voisi järjestää myös säännöllisesti, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa tarpeesta riippuen. Perehdytyksen tarve saattaa monissakin yrityksissä yllättää johdon niin kuin tässä tapauksessa on käynyt. Minkään yrityksen ei tule suhtautua kevyesti perehdyttämiseen tai pitää itsestäänselvyytenä jo olemassa olevia perehdytys metodeja. Kaikki työntekijät ovat erilaisia. Osa oppii nopeammin, osa hitaammin, mutta osa taas oppii paremmin eri tavalla. Yksilö voi oppia paremmin kuuntelemalla, kun taas toinen sisäistää asiat paremmin tekemällä. Kunnollisella perehdytyksellä yritys varmistaa sen, että työntekijä sopeutuu ja oppii talon tavat nopeammin ja yritys säilyttää status quo osamisessa ja laadussa tai jopa parantaa sitä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen vastaus on seuraavanlainen: Jotta perehdytyskartoitus voisi onnistua hyvin, tulee palveluiden prosessit määritellä niin hyvin, että niissä ilmenee mitkä asiat tekevät palvelusta laadukkaan. Kun laatutekijät ovat selvillä on perehdyttäminen helpompaa kun laatukäsitteet ja vaaditun laadun suorittamistavat ovat kaikille selvät.

25.04.2010

Bitner, M., Ostrom, A., Morgan, F. 2008. A Key to Service Innovation: Services Blueprinting.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Gröroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hacksever, C., Barry, R., Russell, R., Murdick, R. 2000. Service management and operations. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki:

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3-4.painos. Helsinki: WSOY.

Kokko, M. 2000. Haasteena palvelun laatu. Viitattu 11.11.2008.

http://www.nordius.fi/index.php?pg_id=10&alaid=35&page_id=303

Käkelä, M. 2005. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Viitattu 13.11.2008.

<http://www oulu.fi/laatu/docs/>

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona : ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Martikainen, A. Puutteellisen perehdytyksen aiheuttama vahinko. Viitattu

6.10.2008. <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330822842&srcpl=3>

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2.tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Helsinki: Painojussit.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J., Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rainio, P. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Kuntatyö 2010. Viitattu 15.11.2008.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sauren, L. & Haho, P. Palvelun laadun osatekijät sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkostossa. Viitattu 10.11.2008.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. 1990. Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations. New York: free Press

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. 2006. Services marketing: Integrating customer focus across the firm. 4th edition.

25.04.2010

Kuvaluettelo

Kuva 1: Painotuotteiden valmistus	19
Kuva 2. Kuvakirjan valmistus	21
Kuva 3. Kuvien valmistus	23